

**LES MOUVEMENTS SOCIAUX ET LES RÉGIONALISMES :  
LE CAS DE DESJARDINS**

**Lise Plourde  
Université du Québec à Chicoutimi**



**Collection  
« Travaux et études en développement régional »**

**Université du Québec à Chicoutimi  
Décembre 2003**

Coordination à l'édition : Suzanne Tremblay

Mise en page finale : Esther Cloutier

© Université du Québec à Chicoutimi  
Dépôt légal - 4<sup>e</sup> trimestre 2003  
Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : 2-920730-81-9

*La démocratie, ce n'est pas la loi de la majorité,  
mais la protection de la minorité.*

Albert Camus



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
HISTOIRE DE L'ECONOMIE SOCIALE.....	2
L'ancienne économie sociale (1830-1960) .....	4
La nouvelle économie sociale (1960-1990).....	6
La reconnaissance gouvernementale de l'économie sociale (1990-) .....	7
PRINCIPES DE L'ECONOMIE SOCIALE .....	9
DEFINITIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE .....	10
La définition par les composantes .....	10
La définition par les règles de fonctionnement .....	11
La définition par les valeurs .....	12
La définition par la dynamique des acteurs et les formes économiques .....	13
Les diverses logiques d'action à l'œuvre .....	14
LES FORMES QUI VARIENT A TRAVERS L'HISTOIRE .....	16
POSITIONNEMENT ORIGINEL DU MOUVEMENT DESJARDINS .....	16
Le pourquoi des caisses .....	16
Des caisses pour qui ? .....	18
L'objectif des premières caisses .....	18
La mission des caisses populaires .....	19
Historique du positionnement de Desjardins.....	19
RESTRUCTURATION CHEZ DESJARDINS .....	21
LE RENOUVEAU DESJARDINS .....	23
LA REPONSE AUX QUESTIONS .....	24
Méthodologie.....	25
Desjardins est-il encore un facteur de développement pour les régions ?.....	25
Desjardins peut-il encore s'inscrire comme une entreprise d'économie sociale ?.....	30
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE.....	39



## INTRODUCTION

Économie sociale, entreprises sociales, troisième système, tiers secteur, secteur à but non lucratif, *voluntary sector*, milieu associatif, société à finalité sociale, coopérative sociale, économie solidaire, économie plurielle, économie domestique, économie informelle, les organismes d'économie sociale peuvent prendre différentes appellations et formes juridiques en fonction du type d'activités et de la législation en vigueur dans les pays. Apparue il y a plus de 150 ans en Europe, la notion d'économie sociale demeure néanmoins largement méconnue, y compris par les économistes eux-mêmes. Elle a cependant acquis ses lettres de noblesse lors du Sommet socio-économique de 1996. En effet, sous la gouverne de Nancy Neamtan, responsable du Chantier de l'économie sociale à ce sommet, et de Françoise David, de la Fédération des femmes du Québec, cette notion est réhabilitée.

L'entreprise coopérative s'inscrit à titre d'entreprise d'économie sociale, mais se retrouve dans des secteurs plus circonscrits tels, entre autres, les secteurs de l'épargne et du crédit. Son émergence résulte de la combinaison de deux conditions : une condition de nécessité et une condition d'identité collective. C'est à Alphonse Desjardins que l'on doit la création de la première caisse populaire en 1900. Il souhaitait offrir un crédit juste et accessible à une population très mal desservie. Il voulait permettre aux gens de s'associer et de découvrir la force de l'action collective (entreprise coopérative).

Le Mouvement Desjardins est aujourd'hui le premier employeur privé québécois avec 38 000 employés et est fort de l'engagement de 12 000 dirigeantes et dirigeants bénévoles. Il possède, au Québec, la part de marché la plus importante dans l'épargne traditionnelle, le crédit hypothécaire résidentiel, le crédit agricole, le crédit à la consommation, l'assurance de personnes ainsi que dans les activités fiduciaires. Il arrive au troisième rang au Québec et au septième au Canada en assurance de dommages (D'Amours, 2001c ; 2001b).

Au 31 décembre 2000, le Mouvement Desjardins comptait 972 caisses en opération au Québec et 631 centres de services, pour un total de 1 603 points de services. Il comptait également 101 caisses et 78 centres de services dans les communautés francophones de l'Acadie, de l'Ontario et du Manitoba. L'actif global des caisses Desjardins et de leurs filiales se chiffrait, au 31 décembre 2000, à 80 milliards de dollars canadiens (D'Amours, 2001b). En avril 2001, le Mouvement Desjardins est passé sous la barre des 900 caisses en opération au Québec. L'objectif, à la fin de 2002, s'orientait vers une configuration plus efficace du réseau avec 1 500 points de service, regroupés sous 600 caisses (D'Amours, 2001d).

Cette étude tentera de répondre aux interrogations suivantes : 1) Desjardins peut-il encore être un facteur de développement pour les régions dont il a, depuis le début du siècle, largement contribué au développement, et 2) peut-il encore s'inscrire comme une entreprise d'économie sociale à l'issue de sa vaste restructuration. Pour ce faire, les trois grandes périodes de l'économie sociale, soit l'ancienne économie, la nouvelle et la reconnaissance gouvernementale, seront présentées en y situant les grandes phases de l'évolution des caisses populaires. Ensuite, les définitions de l'économie sociale et les principes régissant cette forme d'organisation permettront de confronter les caisses comme organisations d'économie sociale. Suivra le positionnement de Desjardins à travers son histoire, ce qui permettra d'élaborer sur l'inscription des caisses Desjardins à titre d'entreprises d'économie sociale, ainsi que sur leur influence pour le développement dans leur milieu. C'est à travers l'analyse des discours du président du Mouvement Desjardins que des conclusions seront tirées.

## **HISTOIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE**

L'économie sociale n'est pas une réalité nouvelle, mais elle est polysémique dans ses définitions, ses pratiques et ses caractéristiques d'intégration dans la société où elle se manifeste. C'est à travers son histoire et ses définitions qu'il convient de décrire les facettes de l'économie sociale.



C'est parfois sous le nom d'économie sociale parfois sous d'autres noms<sup>1</sup>, et sous des formes<sup>2</sup> qui varient à travers l'histoire, que l'économie sociale est apparue à différentes époques. En fait, la signification et la portée de l'économie sociale relèvent, en grande partie, du modèle de développement dans lequel elle s'inscrit (Lévesque et Mendell, 1999). L'économie sociale s'est manifestée souvent dans des périodes de crise en réponse aux besoins non satisfaits, besoins auxquels les services publics ou le secteur privé traditionnel n'étaient pas en mesure d'apporter des solutions.

Il existe une abondante documentation qui décrit l'économie sociale. Toutefois, la recension des écrits articule trois grandes périodes de l'économie sociale : l'ancienne économie, la nouvelle et la reconnaissance gouvernementale. L'ancienne économie touche plus particulièrement les coopératives et mutuelles d'assurances tandis que la nouvelle économie cible principalement les groupes communautaires et de développement économique communautaire. La reconnaissance gouvernementale constitue la suite logique aux deux premières formes qu'a prises l'économie sociale selon son développement à travers l'histoire. C'est pour situer les coopératives, et plus particulièrement les caisses populaires d'Alphonse Desjardins, comme organisation s'intégrant dans l'économie sociale qu'il convient d'en tracer succinctement l'histoire.

Tel que mentionné antérieurement, l'histoire de l'économie sociale se distingue à travers trois grandes périodes, soit : l'ancienne économie sociale (1830-1960), la nouvelle économie (1960-1990) et la reconnaissance gouvernementale qui est initiée à partir des années 1990. La place de l'économie sociale dans la société québécoise a varié considérablement au cours du dernier siècle. Bien que l'économie sociale au Québec, comme ailleurs dans le monde, émerge au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, sa présence ne deviendra pleinement significative en termes

---

<sup>1</sup> On retrouve l'économie sociale sous les appellations telles que : entreprises sociales, troisième système, tiers secteur, secteur à but non lucratif, *voluntary sector*, milieu associatif, société à finalité sociale, coopérative sociale, économie solidaire, économie plurielle, etc. (OCDE, 1999), de même qu'y sont associés l'économie domestique, l'économie informelle, les emplois précaires et même des entreprises comme le Mouvement Desjardins (Lévesque et Vaillancourt, 1996).

<sup>2</sup> Les entreprises sociales peuvent prendre différentes formes juridiques en fonction du type d'activités, de la législation en vigueur dans les pays et des formes d'organisations les plus répandues. À ces variations des divers pays s'ajoute l'existence de plusieurs modèles à l'intérieur d'un même contexte national (OCDE, 1999). Dans ce sens, les étapes de développement, les acteurs en cause et les demandes sociales sont également tributaires des différentes formes qu'a prises l'économie sociale.

de développement qu'à partir du début du siècle avec, entre autres, la fondation des caisses populaires d'Alphonse Desjardins et celle des coopératives agricoles (Deschênes, 1979 ; Poulin, 1990). Les points suivants traiteront des trois volets historiques de l'économie sociale en y situant les grandes périodes de l'évolution des caisses populaires.

### **L'ancienne économie sociale (1830-1960)**

C'est le sociologue Le Play (1806-1882) et l'économiste Gide (1847-1932) qui ont popularisé ce terme vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. En vue de vulgariser la pensée de l'École de Le Play, des Canadiens français ont créé, en 1888, la Société canadienne d'économie sociale de Montréal. Alphonse Desjardins, fondateur des caisses populaires, sera membre de cette société.

C'est sous la forme de sociétés d'entraide et de mutuelles d'assurances en milieu ouvrier qu'apparurent les entreprises de l'ancienne économie sociale. Leur but était de garantir des secours temporaires en cas de maladie ou d'infirmité ou pour payer les frais funéraires. C'est la période où l'on ne peut compter sur les programmes publics de sécurité sociale.

La première caisse d'Alphonse Desjardins (6 décembre 1900) est créée pendant la période de l'ancienne économie sociale. En voulant répondre à un besoin criant de la population de type agricole, de « gagne-petit », Alphonse Desjardins met sur pied une entité qui élimine la pratique du prêt usuraire, largement utilisée à cette époque, et rend le crédit accessible à la classe laborieuse. La seule possibilité existante pour les gens en difficulté financière, à ce moment, est le recours aux institutions bancaires principalement axées vers les besoins des commerçants et des industriels. Si Desjardins vient en aide aux plus démunis, cette volonté n'est cependant pas exclusive. En effet, la caisse s'adresse à tous les citoyens de la paroisse. Selon Poulin, « la caractéristique commune à tous ceux que Desjardins espère aider n'est donc pas la pauvreté, mais un manque d'organisation qui crée des conditions de dépendance » (Poulin, 1997, p. 45).

Une deuxième vague d'entreprises d'économie sociale émerge au début du XX<sup>e</sup> siècle, à une époque où le capitalisme pénètre la petite propriété marchande. Les petits producteurs

agricoles créent des coopératives pour s'approvisionner, mais également pour commercialiser leurs produits. Se voyant refuser l'accès au crédit par les banques, ils se regroupent au sein des caisses d'épargne et de crédit fondées par Alphonse Desjardins.

C'est la période où Desjardins se consacre, avec la collaboration de journalistes et de prêtres<sup>3</sup>, à la multiplication des caisses. De 1907 à 1914, il en fonde lui-même 146. À sa mort, le 31 octobre 1920, pas moins de 220 caisses populaires ont vu le jour. Avant de mourir, le fondateur aura eu le temps d'élaborer un projet de regroupement des caisses sous l'égide d'une fédération.

Une troisième génération naît à partir des années 1930. C'est la crise économique et de nombreux Québécois se tournent vers la coopération pour faire face aux conditions de vie difficiles, encouragés en cela par les élites locales et l'Église catholique. Le mouvement coopératif se développe dans plusieurs secteurs tels la consommation, les pêches et la forêt pour atteindre le secteur scolaire, l'habitation et l'hydroélectricité au début des années 1940. C'est également cette période qui marque une progression importante au sein des mutuelles, des caisses populaires et des coopératives agricoles. En effet, dès 1934, les caisses reprennent le chemin de la croissance.

La crise que le Québec vient de traverser amène le clergé, les universitaires et les leaders sociaux à se tourner vers la coopération pour réformer l'économie. Par ailleurs, le déclenchement de la Seconde Guerre mondiale se traduira par une période de prospérité qui contribuera à la croissance financière des caisses. En 1944, on dénombre ainsi 877 caisses populaires. Au cours de la seule année de 1944, il s'est fondé 115 caisses qui couvrent l'ensemble du territoire du Québec. À cette même période, pour assurer les caisses contre le feu, le vol et la fraude, les dirigeants créent la Société d'assurance des caisses populaires (qui deviendra plus tard le Groupe Desjardins, assurances générales). Cette nouvelle société veut aussi protéger les biens des membres, principalement dans les zones rurales ne disposant d'aucun service de pompiers, et où il est difficile d'obtenir une couverture convenable. Dans le but de permettre aux membres des caisses et à leur famille de bénéficier d'une meilleure santé financière,

---

<sup>3</sup> En 1911, l'évêque de Trois-Rivières fait connaître son appui aux travaux de Desjardins en écrivant une lettre à tous les curés pour les inviter à fonder une caisse dans leur paroisse. Il n'en fallait pas plus pour que plusieurs projets lèvent (St-Pierre, 2001).

l'Assurance-vie Desjardins est créée dès 1948. Sont aussitôt lancés un programme novateur d'assurance familiale ainsi que les régimes d'assurance vie-épargne et d'assurance-prêt.

Toutefois, le mouvement coopératif plafonne dans son ensemble dans les années 1950 au niveau de certains secteurs (les coopératives de pêcheurs et de consommation), mais il renaît dans les années 1960 avec le réveil des coopératives forestières, l'apparition des caisses d'entraide économique (1960), la structuration des caisses d'économie (1962), l'acquisition de compagnies d'assurances et d'autres institutions par les caisses populaires (1962-1963) et la réorganisation des secteurs coopératifs d'habitation et d'étudiants (Deschênes, 1979, p. 9).

### **La nouvelle économie sociale (1960-1990)**

C'est à partir des années 1960-1970 qu'émerge une nouvelle économie sociale. Elle s'articule autour de mouvement populaire et communautaire. À ce sujet, Bélanger et Lévesque (1992) ainsi que Favreau et Lévesque (1996) prêtent à l'histoire trois sous-périodes : 1) les comités de citoyens, 2) les groupes populaires ou groupes de services et 3) les groupes de femmes, de jeunes et les groupes spécialisés en santé mentale. Les auteurs spécifient que chaque nouvelle vague s'ajoute aux précédentes et, de ce fait, une nouvelle génération de groupes ne fait pas disparaître les générations antérieures.

Les contextes qui voient naître les initiatives de la nouvelle économie sociale sont différents de ceux de l'ancienne économie sociale. En effet, c'est dans des contextes de crise (crise du travail, crise de l'emploi, crise de l'État-keynésien et crise de l'État-providence<sup>4</sup>) que ce type d'économie voit le jour. De plus, les acteurs qui initient ces groupes sont le plus souvent des femmes. Or, leurs besoins sont différents. Dans ce cas, leurs motivations tendent davantage vers un idéal de démocratie afin d'exercer un meilleur contrôle sur leur travail ou leurs conditions de vie. C'est alors en réponse à un besoin de création et de maintien d'emplois, de mise en place ou de consolidation d'infrastructures sociales (création des garderies ou

---

<sup>4</sup> L'État-providence est en référence au rôle de redistribution de l'État à travers les programmes sociaux, tandis que l'État-keynésien interpelle l'intervention de l'État dans l'économie, notamment pour créer des emplois.

d'autres services collectifs), de même que la mise en place de moyen de lutter contre l'exclusion et de renforcer la cohésion sociale que se structure cette nouvelle économie.

C'est à cette période que les caisses du réseau Desjardins prennent de l'expansion et se développent. Elles sentent le besoin de s'adapter à la modernité face à une société axée vers la consommation et face aux besoins accrus des ménages. Cette période exige une modernisation des pratiques en matière de crédit. Les caisses deviennent alors plus souples et plus ouvertes. Dans ce sens, en 1971, une loi particulière vient permettre la création de la Société d'investissement Desjardins, bientôt doublée du Crédit industriel Desjardins. Les innovations se multiplient : inter-Caisses, dépôt direct et guichets automatiques. Du même souffle, le réseau Desjardins se dote de nouveaux instruments : caisse centrale, société de courtage de valeurs mobilières, société de transport de valeurs, etc. Cette période est également marquée par l'unification des forces coopératives en matière d'épargne et de crédit. C'est ainsi que la Fédération des caisses d'économie s'affilie en 1979 au Mouvement Desjardins.

En 1988 survient une refonte complète de son encadrement législatif, dans lequel Desjardins commençait à se sentir à l'étroit. Cette nouvelle loi (*Loi sur les caisses d'épargne et de crédit*), adaptée à sa taille et à la diversité de ses activités, lui permet, entre autres, le regroupement de filiales sous des sociétés de portefeuille. Desjardins s'engage également dans la mise sur pied de la Société générale de financement, un outil sur lequel l'État s'appuie pour stimuler le développement industriel du Québec.

### **La reconnaissance gouvernementale de l'économie sociale (1990-)**

C'est en fait la Marche des femmes contre la pauvreté, « Du pain et des roses », en juin 1995, qui donne le signal d'une large mobilisation autour de l'économie sociale. Ce faisant, le gouvernement québécois y répond en mettant en place plusieurs moyens, notamment le Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale dont le mandat est de lui faire des recommandations sur la définition, les critères et les projets de l'économie sociale. Il met aussi sur pied un comité régional d'économie sociale (CRES) dans chaque région du Québec. De plus, en mars 1996, le gouvernement québécois convie tous les partenaires de la société

civile à une conférence socio-économique afin de débattre du devenir social et économique du Québec dans le contexte de la lutte au déficit. Du même souffle, il met sur pied un grand Chantier sur l'économie et l'emploi à partir duquel différents chantiers de travail seront formés, dont le Chantier de l'économie sociale. La création de ces différents chantiers de travail se voulait une façon souple et rapide de préparer le Sommet sur l'économie et l'emploi d'octobre 1996.

C'est d'ailleurs à partir des travaux réalisés par les membres du Chantier de l'économie sociale et du rapport *Osons la solidarité* que l'économie sociale acquiert une reconnaissance officielle à l'occasion du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 (Joyal, 1999). On assiste alors à l'émergence d'un modèle québécois de l'économie sociale. La définition de l'économie sociale proposée dans le rapport *Osons la solidarité* fut bien reçue par les partenaires et, par la suite, adoptée par le gouvernement. Cette définition s'inspire des travaux de Jacques Defourny qui, nous le verrons un peu plus loin, définit l'économie sociale comme étant « la désignation des activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations (produisant des biens et services marchands et non marchands) fondées sur les valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté » (Defourny, 1991-1992).

Cette période de reconnaissance par l'État de l'économie sociale annonce pour Desjardins une restructuration organisationnelle. En effet, tel que souligné antérieurement, la nouvelle *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit* adoptée par Québec en 1988 permet au Mouvement de réorganiser ses filiales. Celles-ci, qui constituent le réseau corporatif, seront plus étroitement associées à la poursuite des objectifs stratégiques du réseau coopératif des caisses en venant élargir la gamme de services qu'elles offrent. De plus, afin d'augmenter sa part du marché de l'assurance, notamment en assurance individuelle, le Mouvement acquiert en 1994 le Groupe La Laurentienne. Cependant, c'est en 1995 que s'amorce le plus ambitieux projet qui vise à simplifier et à moderniser le travail dans les caisses : la réingénierie. Dans les faits, Desjardins cherche à optimiser le rendement de ses infrastructures technologiques, à améliorer son service aux membres et à réduire ses coûts d'exploitation.

La réingénierie est également tributaire d'importantes autres transformations significatives. Dans ce sens, en 1996, les dirigeants des caisses revoient la structure organisationnelle et

décisionnelle de la caisse pour notamment abolir la commission de crédit. De plus, au congrès de 1999, ils optent pour la fusion de la Confédération et des fédérations en une organisation unique. Entre-temps, la reconfiguration du réseau des caisses a commencé, rendue nécessaire, entre autres, par le resserrement des marges de rentabilité et le développement phénoménal des modes de livraison virtuelle des services financiers.

Les caisses sont actuellement, après la réingénierie, en pleine période de repositionnement stratégique. Dans cette foulée, les dirigeants se sont nommés un nouveau président qui prône une nouvelle orientation axée sur les « spécificités coopératives et le développement local ». À travers ces bouleversements, Desjardins réitère fortement sa volonté de demeurer une institution coopérative, démocratique et populaire. Le discours du président, lors de la réunion annuelle de juin 2001, est révélateur à ce sujet. Il se veut rassembleur et porteur d'un libellé à saveur de coopératisme et de développement local.

Avant de poursuivre et d'élaborer sur l'inscription des caisses Desjardins à titre d'entreprises d'économie sociale ainsi que sur leur attachement à leur milieu local, il est opportun de définir l'économie sociale et les principes régissant cette forme d'organisation. Les définitions permettront de confronter les caisses, comme organisations d'économie sociale.

## PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Saucier et Thivierge (1999) reconnaissent un organisme d'économie sociale à sa capacité de respecter les principes qui sont à la base de cette économie et qui la distinguent. Ces principes sont :

- **la finalité** : la volonté de travailler avec et pour ses membres plutôt que de simplement engendrer le profit et viser le rendement financier ;
- **l'autonomie de gestion par rapport à l'État** : la capacité d'identifier les besoins exprimés par une communauté dans un milieu donné et de définir ses orientations et priorités, ses normes de fonctionnement et de régie interne ;

- **la démocratie** : la présence d'un processus démocratique impliquant l'ensemble des acteurs et actrices associés au projet ;
- **la primauté des personnes sur le capital dans la répartition des surplus** : c'est-à-dire l'utilisation collective des surplus et des revenus pour le mieux-être des personnes engagées dans le projet ou encore pour le mieux-être de la collectivité ;
- **la participation et la responsabilité** qui supposent une prise en charge individuelle et collective du problème et des solutions amenées à ce problème (Saucier et Thivierge, 1999).

#### **DEFINITIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE**

Il est possible de définir l'économie sociale à partir de quelques perspectives émanant d'auteurs contemporains tels Desroches (1983), Vienney (1994), Defourny (1991-1992), Laville (2000) et Enjolras (1993). On constatera que la présentation de cette classification rend les définitions non exclusives, ce qui expose des recoupages entre les catégories. L'économie sociale ainsi présentée par ces auteurs se définit selon :

1. les composantes, soit les types d'organisations présentes dans ce secteur ;
2. les règles de fonctionnement particulières à ces organisations ;
3. les valeurs sur lesquelles ces organisations s'appuient ;
4. la dynamique des acteurs et les formes économiques ;
5. les diverses logiques d'action à l'œuvre dans les associations.

#### **La définition par les composantes**

C'est au professeur Henri Desroche (1983) qu'on doit cette classification. Sa définition de l'économie sociale repose sur sept composantes, dont trois fondamentales et quatre périphériques. Des composantes fondamentales émergent trois types d'entreprises d'économie



sociale, soit les coopératives, les mutuelles et les associations ou organismes à but non lucratif. Leurs conventions sont basées sur le principe de la prépondérance de la personne et non du capital. Ces entreprises se basent sur un fonctionnement démocratique, à savoir une personne, un vote (Bidet, 2000, p. 69). Il existe également, à l'intérieur de ces organisations, une forme particulière de capitalisation qui n'offre aucun avantage individuel tant sur le plan des décisions que sur celui de la redistribution des surplus (D'Amours, 1997, p. 11). De plus, en cas de cession des affaires, aucun membre ne peut s'approprier individuellement les réserves accumulées (Lévesque et Ninacs, 1997).

Les quatre composantes périphériques se situent respectivement à la frontière du secteur privé (entreprise participative<sup>5</sup>), du secteur public (entreprise communale), du secteur syndical (entreprise paritaire) et du secteur communautaire (entreprise communautaire ou populaire).

Selon Desroche, si la coopérative est l'une des composantes qui définit l'entreprise d'économie sociale, alors on peut affirmer que les caisses populaires sont des entreprises d'économie sociale. Elles ne peuvent, en effet, faire l'objet d'une prise de contrôle et ne peuvent accumuler du surplus, si ce n'est pour les réserves de liquidité et autres exigences de nature réglementaire (De Serres, 1997, p. 17).

### **La définition par les règles de fonctionnement**

Claude Vienney (1994) définit l'économie sociale comme « un ensemble d'organisations grâce auxquelles des acteurs relativement dominés prennent en charge des activités nécessaires mais délaissées par les agents dominants de leur environnement et choisissent de fonctionner selon certaines règles » dont il est facile de constater ou non la présence telles :

1. une règle relative à l'association : le fonctionnement démocratique (un membre, un vote) ;

---

<sup>5</sup> Desroche inclut dans l'économie sociale l'entreprise privée qui aménage des participations aux résultats, à la gestion ou à la propriété jusqu'à atteindre un certain degré de parenté avec l'entreprise coopérative (il nomme cette entreprise : entreprise participative).

2. une règle liant les membres à l'entreprise : la détermination de l'activité de l'entreprise par les membres ;
3. une règle liant l'entreprise aux membres : la distribution des surplus ;
4. une règle relative à l'entreprise : la propriété collective des excédents réinvestis.

Ces règles sont destinées à maintenir :

- une relative égalité des personnes dans les organes sociaux à compétence générale où s'exprime leur souveraineté ;
- une relative réciprocité entre la participation à l'activité de l'entreprise et leur participation à son financement ;
- une relative appropriation durablement collective de la partie des excédents de gestion qui est réinvestie dans l'entreprise commune sans être passée par un partage individualisé.

Cette manière de définir l'économie sociale comporte l'avantage de cerner cette réalité à partir de règles concrètes qui expliquent la naissance des entreprises d'économie sociale, notamment les coopératives, par une correspondance entre un certain type d'acteurs, d'activités et des règles.

### **La définition par les valeurs**

La définition élaborée par Jacques Defourny (1991-1992) pour le Conseil wallon de l'économie sociale stipule que l'économie sociale est la désignation des activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations (produisant des biens et des services marchands et non marchands) fondées sur les valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté. Ces valeurs se traduisent par les principes suivants :

- finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ;
- autonomie de gestion (principal élément distinctif face au secteur public) ;
- processus de décision démocratique ;
- primauté des personnes et du travail dans la répartition des revenus et des surplus.

Cette définition met l'accent sur les pratiques et présente l'avantage d'être assez large. Comme l'emphase est mise sur les valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté, on peut avancer que les caisses s'y conforment, car ces valeurs y sont prépondérantes. Il est à noter que cette définition a été retenue par le Chantier québécois de l'économie sociale.

### **La définition par la dynamique des acteurs et les formes économiques**

C'est à Jean-Louis Laville (2000) que l'on doit le concept d'économie solidaire. Pour Laville, ce concept, à son origine (bien avant l'économie sociale), se manifestait à travers des projets surtout associatifs, fonctionnait selon le principe de la réciprocité et donnait à ses membres un accès à l'espace public (une tribune afin de se faire entendre et permettre ainsi des changements institutionnels). Cependant, dès que le modèle de l'économie marchande s'est imposé comme modèle dominant, l'économie solidaire ayant épousé cette logique a alors perdu cet aspect de projet globalisant, alternatif et politique et devint, dès lors, pour Laville, économie sociale. Toutefois, depuis une vingtaine d'années, l'économie solidaire est réapparue, en réaction au fait que l'économie sociale ait peu à peu perdu son caractère alternatif. Les expériences d'économie solidaire que l'on voit éclore un peu réalisent une nouvelle synthèse (une hybridation) de différentes formes économiques : l'économie marchande (vente de biens ou services), l'économie non marchande (redistribution par l'État) et l'économie non monétaire (réciprocité, dons).

Une dizaine d'intellectuels et de chercheurs, dont Jean-Louis Laville, publiaient conjointement une déclaration dans *Le Monde* du 18 octobre 1995, où ils qualifiaient d'économie « solidaire » les caractéristiques suivantes :

- des personnes s'associent librement (par exemple des usagères et des usagers, des travailleuses et des travailleurs) pour mener en commun des actions qui contribuent à la création d'activités économiques et d'emplois, tout en renforçant la cohésion sociale ;
- les activités économiques créées ne peuvent survivre ni dans le cadre du « tout libéralisme » ni dans celui d'une « économie administrée ». Elles reposent sur une combinaison équilibrée de différentes ressources : vente de biens et de services, subventions gouvernementales, dons et bénévolat ;
- sur le plan social, elles favorisent les solidarités de proximité, volontaires et choisies ;
- sur le plan politique, elles concourent à rendre la démocratie plus vivante en recherchant l'expression et la participation de chacun, quel que soit son statut (salarié, bénévole, usager, etc.).

En d'autres mots, Laville inscrit les caisses comme organisme d'économie sociale parce qu'elles sont au service des usagers. Leurs activités reposent sur la vente de services qui favorisent la proximité tout en recherchant la participation de chacun.

### **Les diverses logiques d'action à l'œuvre**

Bernard Enjolras a proposé une approche de l'économie sociale à partir de six logiques d'action humaine à l'œuvre dans les associations « qui justifient et coordonnent les actions des individus » (Enjolras, 1993, p. 93) : logique civique, logique domestique, logique marchande, logique de l'inspiration, logique industrielle et logique de l'opinion. L'association est ainsi définie « comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre plusieurs formes de coordination et impliquant les formes de coordination marchande, domestique, solidaire, administrative, démocratique » (Enjolras, 1993, p. 94). Selon les compromis entre ces logiques, l'auteur identifie cinq types d'association : 1) l'association intégrée à l'appareil public, 2) l'association chargée d'une mission de service public, 3) l'association menant une activité d'intérêt général, 4) l'association caritative et 5) l'association de service de proximité. Cette typologie permet de tenir compte de « l'ordre d'importance sur ce qu'il

convient de faire », du point de vue des acteurs et de la mission spécifique des associations (Thévenot, 1989). Ces compromis débouchent selon leur nature sur « la mobilisation de ressources solidaires (dons, bénévolat) ; l'enracinement social ; la production de lien social ; l'action personnalisée ; la médiation ; la révélation des besoins ; l'expression de la citoyenneté ; la mise en œuvre d'une mission de service public... » (Enjolras, 1993, p. 93). Dans ce sens, les compromis identifiés réfèrent aux principes qui régissent les organismes d'économie sociale.

**Tableau 1**  
**L'économie sociale selon les cinq perspectives**

Les composantes (Desroche)	Trois composantes fondamentales Quatre composantes périphériques
Les acteurs, les activités et les règles (Vienney)	<b>Acteurs</b> : relativement dominés <b>Activités</b> : nécessaires mais délaissées par le capitalisme <b>Règles</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• égalité des personnes</li> <li>• détermination de l'activité par les membres</li> <li>• participation à l'activité = participation à son financement</li> <li>• propriété collective des surplus</li> </ul>
Les valeurs (Defourny)	Solidarité Autonomie Décision démocratique Primauté des personnes dans la répartition des surplus
La dynamique des acteurs et les formes économiques (Laville)	Association entre usagers et usagères, travailleurs et travailleuses Hybridation des formes économiques Accès à l'espace public
Les diverses logiques d'action à l'œuvre (Enjolras)	Six logiques (civique, domestique, marchande, de l'inspiration, industrielle et de l'opinion)

## **LES FORMES QUI VARIENT A TRAVERS L'HISTOIRE**

Selon Lévesque et Mendell (1999), on peut identifier trois périodes où l'on retrouve des modèles de développement différents et, par conséquent, diverses significations de l'économie sociale. Dans un premier temps, un « modèle corporatiste (1920 et 1930), modèle anti-étatiste et anti-socialiste » s'appuyant sur la doctrine sociale de l'église. Ce modèle visait la conciliation des intérêts des diverses classes sociales et, par conséquent, occupait un large espace puisqu'il visait « l'humanisation de l'économie ».

Dans un deuxième temps, « un modèle d'économie publique et mixte (1960-1970) où les entreprises d'État prennent en charge l'intérêt général et, par conséquent, certaines fonctions importantes de la régulation de l'économie capitaliste » (Gow, 1986). Ce modèle, reposant sur une nouvelle élite (la grande entreprise étatique et privée) connut cependant une forme contestataire, et l'on assista à l'émergence d'une nouvelle économie sociale issue de l'association volontaire des citoyens, au milieu des années 1970 (Bélanger et Lévesque, 1992).

En troisième lieu, le modèle partenarial (1980-1990), misant sur la concertation des divers acteurs sociaux, se présente comme une façon de répondre aux exigences de l'intérêt général dans un contexte de déréglementation des marchés et de mondialisation de l'économie. Progressivement, tous les acteurs sociaux et toutes les formes d'entreprises, y compris les entreprises et organisations de l'économie sociale, ont été sollicités.

## **POSITIONNEMENT ORIGINEL DU MOUVEMENT DESJARDINS**

### **Le pourquoi des caisses**

On ne peut expliquer la raison d'être des caisses à leurs débuts sans présenter la caractéristique de l'époque et d'exprimer la vision de son fondateur. En fait, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, on assista à une transformation structurelle de l'économie nord-américaine, période qui marqua la décadence du Québec. Cela est caractérisé par la non-reconduction du traité de réciprocité avec les États-Unis, la construction de canaux et de chemins de fer aux États-Unis et surtout la substitution du fer au bois comme produit de base de l'industrie. À cela se greffe

la longue dépression de 1873 à 1896, d'où découle une baisse continue du prix des denrées agricoles. L'agriculture, à cette période, est en transformation : de subsistance, elle devient de marché. Ces changements exigent des savoir-faire nouveaux et particulièrement des investissements importants. La population du Québec se chiffre à 1 650 000 individus en 1900, et près de 65 % de ceux-ci vivent de la terre. Les agriculteurs n'ont pas de capitaux et ils doivent alors emprunter. Comme il n'existe que 121 succursales bancaires dans tout le Québec, et que le terme d'un prêt se situe généralement à une durée inférieure à trois mois, les agriculteurs ne peuvent qu'emprunter à des notaires, des rentiers et d'autres marchands qui prêtent à des taux d'intérêt annuels élevés. Lorsque les récoltes sont mauvaises, le rappel des prêts oblige les agriculteurs à avoir recours aux usuriers dont les taux mensuels affichent 15 % et même 20 % mensuellement, d'où les faillites, les saisies et l'émigration. Telle est la situation de cette époque pour les agriculteurs. La situation n'est guère mieux pour les ouvriers. Face au chômage qui sévit, le recours au crédit chez les marchands devient leur unique solution et, pour plusieurs, le recours aux usuriers tourne au cauchemar dans un contexte où aucune mesure sociale n'existe (St-Pierre, 2001).

De par la position qu'il occupe, à savoir journaliste puis rapporteur des débats de l'Assemblée législative et, enfin, sténographe au Parlement fédéral, Alphonse Desjardins est en excellente position pour évaluer les initiatives économiques et sociales de son époque qu'il juge trop souvent limitées. La vision de Desjardins est basée sur sa capacité à analyser les causes des problèmes de son temps. Dans ce sens, il y décèle un problème d'organisation dû à la situation délicate des classes laborieuses qui n'ont pas accès aux institutions prêteuses et qui doivent se tourner vers les usuriers. L'usure n'est pas sa principale préoccupation. Il perçoit également l'insécurité financière des classes populaires, les inégalités sociales croissantes, les retards de l'agriculture et l'émigration aux États-Unis comme des situations de dépendance dont les effets ne peuvent que s'aggraver « compte tenu de la force croissante de la grande entreprise capitaliste et de la concentration du pouvoir économique » (Poulin, 1997, p. 43).

## **Des caisses pour qui ?**

C'est en s'inspirant du modèle existant en Europe, le modèle des banques populaires, que Desjardins adapte sa caisse populaire au cadre paroissial<sup>6</sup> du Québec. Les premières caisses populaires sont paroissiales et les clients admissibles sont les gens demeurant dans la paroisse. Alphonse Desjardins « valorise un idéal de participation paroissiale dans lequel le gérant, les notables et les membres de la communauté locale ne font qu'un » (Levasseur et Rousseau, 1997, p. 59). On parle d'une territorialisation géographique. St-Pierre énonce l'ancrage territorial comme un élément crucial de la vision entrepreneuriale de Desjardins (2001, p. 72). De plus, pour Malo (2001), Alphonse Desjardins, en choisissant le cadre paroissial, a visé juste puisque : « les caisses se sont multipliées. Le réseau territorial est le plus important » (2001, p. 23).

## **L'objectif des premières caisses**

L'objectif de la création des caisses pour Desjardins se situe sur trois plans. Dans un premier temps, il voulait changer la façon de penser des gens qu'il définissait comme individualiste. Desjardins voulait intégrer chez les gens une mentalité de coopération en changeant celle d'imprévoyance qui régnait par la fondation d'une institution valorisant l'épargne. Dans un deuxième temps, il voulait combattre l'ignorance économique. En fait, « la création des caisses populaires amenait les gens ordinaires, les paysans, les ouvriers à participer démocratiquement à la vie de la caisse » (Poulin, 1984, p. 6)<sup>7</sup> sous l'un des trois conseils existant (conseil d'administration, conseil de surveillance et commission de crédit). En dernier lieu, Desjardins voulait libérer l'ouvrier et le cultivateur du joug des usuriers.

---

<sup>6</sup> À l'époque, les gens étaient regroupés en paroisses. Tiré d'une entrevue accordée à Robert Plourde in *Le pionnier des coopératives d'épargne et de crédit*, Service de transcription et dérivés de la radio, Maison de radio-Canada, 29 mars 1984.

<sup>7</sup> *Idem.*



## **La mission des caisses populaires**

Le rôle que Desjardins définit pour la caisse lui confère sa mission : « établir une caisse populaire dans chaque paroisse, même la plus petite du Québec et, à la limite, du Canada français » (St-Pierre, 2001, p. 73).

## **Historique du positionnement de Desjardins**

C'est à partir des quatre figures élaborées par Thériault (1997) que sera présenté le positionnement de Desjardins à travers l'histoire, plus précisément la communauté des membres que sont les sociétaires de Desjardins, soit : la figure paroissiale (1906-1936), la figure nationale (1936-1960), la figure technocratique (1960-1980) et la figure individualisante (1980-1995).

La représentation que Desjardins se faisait de la nation canadienne-française est celle avant tout d'un rassemblement concret autour de « solidarités paroissiales ». C'est dans le clergé, notables naturels des paroisses, que Desjardins recruta ses premiers piliers de caisses. En effet, sur 171 caisses fondées de 1900 à 1920, 126 prêtres détenaient un poste central au conseil d'administration. « L'entreprise coopérative devait vivifier l'association paroissiale, elle en était une extension naturelle et non un corps politique organisé devant la transformer » (Thériault, 1997, p. 90).

Cette image de caisse populaire collée à la paroisse disparut dès la fin des années 1930 pour afficher une image nationale, privilégiant ainsi le regroupement des membres de Desjardins. La fin des années 1930 est la période où la coopération était à l'ordre du jour et ce, à l'intérieur de plusieurs institutions et associations se présentant, en fait, comme une troisième voie<sup>8</sup>. La dimension sociale du mouvement coopératif fut particulièrement mise de l'avant. « Le projet coopératif devenait un modèle canadien-français de développement, une façon d'exprimer sa distinction, tout en étant l'outil par excellence de reprise en main de sa destinée » (Thériault, 1997, p. 92). Les caisses, qui avaient connu un développement lent, se

---

8 En opposition au capitalisme et au socialisme (Thériault, 1997, p. 91).

sont multipliées dans la foulée de l'effervescence économique de l'après-crise et des retombées de la Seconde Guerre mondiale. On assista alors à un accroissement spectaculaire des membres entre 1940 et 1945. Le Mouvement entraînait « dans un processus d'adaptation au système urbain de consommation de masse, contrepartie du système fordiste de production de masse » (Malo, 1999, p. 6). À cette période, les caisses poursuivaient le décloisonnement de leurs activités par la fondation de la Société d'assurances des caisses en 1944, suivie par celle de l'Assurance-vie Desjardins en 1948 (Girard, 1995, p. 31).

Après 1960, la dynamique association-entreprise s'inversa : c'est l'entreprise qui tendait à définir le type de communauté constituée par ses membres. La solidarité était maintenant devenue une chose à construire, à mettre au service de l'entreprise et non plus une donnée concrète que l'entreprise ne faisait que promouvoir. Cette période s'inscrit, pour Desjardins, dans une phase active de fondations et d'acquisitions d'institutions diverses<sup>9</sup>. Dès le début des années 1970, deux événements affectèrent la mission de Desjardins : l'État consolida ses structures par la loi 80 et lui demanda également d'intervenir directement pour bloquer la transaction d'achat de la multinationale Beatrice Food dans sa volonté d'acquérir l'entreprise beauceronne Vachon inc.<sup>10</sup> Desjardins devint alors « le prototype organisationnel du Québec moderne » (Thériault, 1997, p. 94). L'entreprise, née comme mouvement de défense de la paroisse canadienne-française (1906-1936) puis se transformant en un projet de libération socio-nationale de la société civile (1936-1960) devenait, à l'instar de l'État, une institution prônant une solidarité bureaucratique et technocratique (1960-1980). Desjardins se transforma en une « institution orientée vers le développement économique et social du Québec » (De Kerstrat, 1997, p. 55).

La dernière figure dite individualisante est celle qui est définie par les intérêts personnels des individus clients. Ce ne sont plus les grands desseins collectifs qui priment. Toute la place est laissée à l'individu, à l'entrepreneur, au Québec inc. « Dans la figure individualisante, la communauté des sociétaires tend à se réduire à l'addition des intérêts personnels des

---

9 En 1962, la fondation de la Société de gestion d'Aibgny et l'Association coopérative Desjardins prirent le contrôle de La Sauvegarde et, l'année suivante, de la compagnie générale La Sécurité. Par la suite, la Société Desjardins fut créée. C'est également à cette période qu'est construit le Complexe Desjardins, symbole de la puissance économique des institutions du Québec français.

10 Aujourd'hui, Culinar.

individus qui la fondent. » (Thériault, 1997, p. 96). La communauté est continuellement construite par de milliers d'individus qui, dans leurs gestes quotidiens, épargnent, empruntent ou encore achètent des REER chez Desjardins, ce qui n'est pas une rupture aux idéaux premiers de la coopération, mais beaucoup plus un retour à une harmonie partagée entre l'association et l'entreprise.

Cependant, dès les années 1990, le Mouvement Desjardins fut confronté à des coûts d'opération supérieurs à ceux des banques, à la diminution de ses parts de marché et à un retard au chapitre des technologies de l'information et des communications. C'est alors que les dirigeants reconnurent la nécessité d'une restructuration qui s'inscrivait dans une démarche de réingénierie des processus.

## **RESTRUCTURATION CHEZ DESJARDINS**

L'environnement dans lequel baignait Desjardins, dans les années 1990, est menaçant et il est nécessaire, voire urgent, pour le Mouvement de s'adapter aux règles de l'économie qui sont devenues mondiales. Afin de justifier la nécessité d'un changement radical (la réingénierie des processus), les dirigeants évoquèrent plusieurs raisons. Parmi celles-ci, on retrouve une forte concurrence dans le secteur et une situation financière périlleuse. En fait, sa capacité concurrentielle était affectée par un taux de mixité qui atteignit plus de 50 % des membres, des coûts d'opération trop élevés et des technologies désuètes, ce qui se traduisit par une perte de vitesse sur plusieurs fronts. De plus, 95 % des efforts du personnel étaient axés sur les opérations courantes et l'administration (RD, n° 2/95, p. 12).

Il faut « changer, s'adapter, réagir, sinon le Mouvement perdra son leadership » (Bélanger, 1997, p. 120). Cinq grandes stratégies furent alors mises de l'avant, soit : 1) l'équilibre financier (condition essentielle) ; 2) la qualité (gage de la fidélité des membres et des clients) ; 3) l'efficacité organisationnelle (garantie de compétitivité) ; 4) la mobilisation, la formation et la compétence (gage de succès) ; 5) l'identité coopérative (force distinctive) (RD, n° 4/94, p. 2). La restructuration chez Desjardins passait par la réingénierie des processus.

La réingénierie des processus (RPA) ou *reengineering* est une innovation managériale qui consiste à réviser les conditions d'utilisation du travail en s'appuyant sur des technologies de l'information complexes. La RPA obéit à une logique de rupture, de primauté du client (par l'entremise de la reconfiguration des processus) et d'intégration transversale des fonctions. Ce qui la démarque des autres approches habituelles d'amélioration, c'est l'obligation de réinventer, comme si l'entreprise venait d'être créée. Les entreprises adoptent de plus en plus la RPA en vue de renforcer leur efficacité. De plus, la réingénierie formalise et incorpore, dans un cadre conceptuel rigoureux et une démarche structurée, les méthodes et les courants actuels du management.

Au plan des tâches accomplies par les travailleurs, la réingénierie intègre des méthodes qui répondent aux limites engendrées par les modèles traditionnels. Elle fait appel à la restructuration du travail, soit la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. De plus, elle préconise les groupes autonomes, favorisant ainsi l'augmentation de la responsabilité, la diversité et l'autonomie. En restructurant les tâches, la réingénierie réduit la parcellisation du travail et recolle le travail « en miettes ». Bref, elle apparaît comme une stratégie d'optimisation de la valeur par la gestion des processus et par un recours accru aux nouvelles technologies.

Cependant, toutes les démarches entreprises pour réaliser une réingénierie des processus au sein de cette institution financière ne répondront pas aux attentes espérées. Dans une optique positiviste, on peut affirmer que la réingénierie des processus a permis l'atteinte de la « flexibilité » tant recherchée par les organisations d'aujourd'hui qui se traduit par l'élargissement et/ou l'enrichissement du travail. Elle a favorisé également l'apprentissage de connaissance tant théoriques que pratiques et un accroissement de l'autonomie. Par contre, c'est dans un climat d'instabilité, d'inquiétude et de non-récupération de bénéfices que s'inscrit ce changement (Plourde, 1999).

Conscient de cette problématique, et ce, dès 1998, le Mouvement Desjardins a révisé sa stratégie. Dès lors, il entreprend une vaste réorganisation de sa structure de fonctionnement à la grandeur du Mouvement, occultant ainsi sa stratégie de départ, soit la réingénierie des processus. Desjardins est passé du mode réingénierie au mode restructuration, (fusions des caisses, création de micro-secteurs, etc.) en invoquant l'urgence de la situation. Ce

revirement a ébranlé la confiance de tous les acteurs et des membres du Mouvement Desjardins, et certains d'entre eux s'interrogent sur l'existence des caisses populaires dans un avenir rapproché. Pour remédier à cette situation, le discours est la réduction des onze fédérations existantes en une fédération unique dans une optique d'accélération de prise de décisions et d'allègement de la structure.

Les caisses sont, après la réingénierie, en pleine période de repositionnement stratégique. C'est avec l'arrivée de son nouveau président qu'une nouvelle orientation axée, entre autres, sur les « spécificités coopératives et le développement local » s'établit.

À l'aube de son deuxième siècle d'existence, Desjardins se donne une nouvelle orientation stratégique associée à un retour aux valeurs coopératives. Sa nouvelle vision se définit comme suit : « Le Mouvement Desjardins, fort de sa distinction coopérative, vise à être la meilleure institution financière sur le plan de la satisfaction des besoins de ses membres-propriétaires et clients, tout en maintenant son équilibre financier » (D'Amours, 2001).

Mais qu'en est-il de cette nouvelle orientation stratégique, de ce renouveau de Desjardins ?

## **LE RENOUVEAU DESJARDINS**

Les 25 et 26 mai 2001 sonnent l'heure du renouveau : nouvelle structure, nouveaux visages nouveaux défis. La nouvelle structure consiste en l'avènement de la fédération unique qui est la résultante conjuguée de trois facteurs. Le premier repose sur le dépôt du rapport du Comité de deuxième et troisième niveaux, à l'automne 1998, qui arrivait à la conclusion que les chevauchements entre les fédérations et la Confédération apportaient une lourdeur dans le processus décisionnel. Le second facteur identifié fait référence au contexte économique, dont une vive concurrence. Enfin, le regroupement des caisses déjà amorcé appelait les organismes de deuxième et troisième niveaux à en faire autant. Désormais, le Mouvement aura une vision unique et une direction unique qui s'appuieront sur seize conseils de représentants (CORE) de poids comparable. Les présidents de ces CORE, avec quatre directeurs généraux de caisse et le président du Mouvement, formeront un seul conseil d'administration pour les trois grandes entités du Mouvement : la Fédération, la Caisse

centrale et la Société financière Desjardins-Laurentienne (Goulet, 2001). En résumé, les grands défis et orientations stratégiques sont :

1. la mise en œuvre de la nouvelle fédération ;
2. la réorganisation de la direction stratégique du Mouvement ;
3. la compétence ;
4. une meilleure représentativité des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres des communautés culturelles ;
5. la compétence et la qualité des services aux membres ;
6. des sociétés filiales plus proches des caisses ;
7. l'intégration des activités de courtage ;
8. une offre de service multi-réseaux ;
9. le rôle clé du directeur général de caisse ;
10. une identité coopérative plus précieuse que jamais ;
11. le renforcement de la distinction coopérative ;
12. un engagement dans le développement des régions ;
13. un nécessaire développement hors Québec ;
14. une nouvelle nécessité : créer et mobiliser du « capital de développement » (D'Amours, 2001d).

Ce renouveau transcende dans tous les discours tenus lors des conférences publiques que son nouveau président a prononcés. C'est à travers ces discours qu'il sera possible de répondre aux interrogations soulevées, à savoir : Desjardins peut-il encore être un facteur de développement pour les régions dont il a, depuis le début du siècle, largement contribué au développement et peut-il encore s'inscrire comme une entreprise d'économie sociale ?

## **LA REPONSE AUX QUESTIONS**

C'est à travers sept discours qu'il sera possible, dans un premier temps, de vérifier si Desjardins est toujours un facteur de développement régional. Dans un deuxième temps, cette analyse évaluera si Desjardins s'inscrit encore comme une entreprise d'économie sociale.

## **Méthodologie**

Cette partie du travail vise à répondre à deux questions :

- Desjardins est-il encore un facteur de développement pour les régions ?
- Desjardins peut-il encore s'inscrire comme une entreprise d'économie sociale ?

Sept discours sont proposés. Les discours du président proviennent soit de « papier interne » ou du site Internet de Desjardins. Ils s'échelonnent sur une période d'une année, soit du 12 avril 2000 au 26 avril 2001.

C'est à partir des questions élaborées que se fera l'analyse des discours. La première question porte sur le développement des régions. Dans ce sens, toutes les informations tirées des discours ont trait à ce point particulier et elles seront citées intégralement. Quant à la deuxième question, les principes à la base de l'économie sociale serviront également de guide pour fins d'analyse, soit : 1) la finalité, 2) l'autonomie de gestion par rapport à l'État, 3) la démocratie, 4) la primauté des personnes sur le capital dans la répartition des surplus et 5) la participation et la responsabilité (Saucier et Thivierge, 1999). Ces principes feront l'objet d'une analyse à travers le discours du président de Desjardins.

Certaines limites et biais doivent être mentionnés. Ainsi, il faut tenir compte que les discours s'échelonnent uniquement sur une période annuelle. De plus, comme ces derniers proviennent de l'organisation, ils sont à même de lui être favorables ; ils ne contiennent pas l'objectivité que pourrait fournir une enquête auprès des membres du Mouvement Desjardins. Mais tel n'étant pas l'objet de cet article, il faut dès lors considérer les outils utilisés pour ce qu'ils peuvent apporter.

### **Desjardins est-il encore un facteur de développement pour les régions ?**

Selon le président de Desjardins, monsieur Alban D'Amours, la place prépondérante qu'occupe Desjardins au chapitre du développement des régions ne fait aucun doute. Cette

participation au développement des régions est au cœur de la mission coopérative de Desjardins (D'Amours, 2001d).

Le discours tenu est clair et répétitif. Ainsi, le président affirme dès son entrée en fonction<sup>11</sup> que :

*Desjardins, comme on le sait, est un acteur important dans le progrès économique de chacune des régions. Lorsqu'une caisse met de meilleurs outils financiers et de meilleurs outils de développement au service des membres et de la communauté, elle leur permet de progresser, elle contribue à faire augmenter leur niveau de bien-être. Le développement des affaires dans le Mouvement Desjardins est donc une façon de contribuer au progrès de nos milieux.* (D'Amours, 2000c ; 2001d)

Le Mouvement Desjardins est considéré comme un acteur incontournable et un partenaire de développement dans la réalité socio-économique québécoise d'aujourd'hui (Bidet, 2000, p. 71) et ce, autant dans les régions qui ont un poids économique relatif plus faible que les autres. Desjardins affirme que « aucune d'entre elles n'est pour autant négligeable » (D'Amours, 2001c). En fait, « les caisses sont partout profondément engagées dans le développement économique des régions où elles sont nées et ont grandi » (D'Amours, 2001c). De surcroît, le président affirme que :

*le Mouvement Desjardins regroupe des caisses qui sont l'expression d'une volonté de prise en charge des collectivités locales de toutes les régions du Québec. Comme il n'est pas question pour les caisses de migrer suivant les aléas de la conjoncture, elles ont dès lors tout intérêt, et tout le Mouvement Desjardins avec elles, à contribuer au développement durable des localités et régions qu'elles desservent* (D'Amours, 2001a).

Afin de contribuer au développement des régions, Desjardins mise sur les *dirigeants élus* des caisses. Dans ce sens, il est dit que :

*les dirigeants élus sont ceux qui peuvent faire la plus juste lecture des enjeux locaux et régionaux, la plus juste lecture aussi des besoins des membres, avec*

---

11 Ce discours du 12 avril 2000 est la première tribune qui fut offerte à Alban D'Amours à titre de nouveau président du Mouvement des caisses Desjardins.



*qui ils partagent un même destin. Ce sont ceux qui sont les plus aptes à faire de la caisse un véritable foyer d'initiative et de créativité, ainsi qu'un puissant levier de développement économique* (D'Amours, 2000c ; 2001c).

Dans un deuxième temps, un nouveau découpage en seize conseils régionaux devrait équilibrer le poids relatif de chaque région. Ces conseils régionaux remplacent les onze fédérations<sup>12</sup>. Ce nouveau découpage permettrait un équilibre qui n'existait pas auparavant autour de la table du conseil d'administration du Mouvement où étaient réunis à la fois de très grosses et de très petites fédérations. Dans ce sens, « l'emprise directe des caisses sur leurs représentants au sein de l'assemblée générale et du conseil d'administration de la nouvelle fédération leur permettra d'influencer de façon continue les grands dossiers du Mouvement » (D'Amours, 2000c).

Desjardins entend aussi faire sa part en localisant en région le plus possible de ses propres employés. À ce sujet, un groupe de travail est actuellement engagé dans une réflexion sur les moyens permettant la déconcentration et la décentralisation en région d'activités ou de services de la nouvelle fédération ainsi que des filiales du Mouvement. « Cette préoccupation est ainsi intégrée de façon permanente à nos projets de développement » (D'Amours, 2001c ; 2001d).

Enfin, le développement repose sur la compétence : compétence de toute l'équipe de la caisse, en particulier son directeur général ou sa directrice générale, compétence des dirigeants et dirigeantes bénévoles, compétence et représentativité en matière de représentation des femmes et des jeunes de moins de 35 ans ainsi que des membres des communautés culturelles, et enfin, compétence en tant qu'organisation (D'Amours, 2001a ; 2001d). Cette compétence porteuse de réalisation dans les milieux se construit par l'acquisition et le développement d'une expertise de pointe au service des membres (D'Amours, 2001d) et celle-ci joue « un rôle encore plus central dans le financement des entreprises » (D'Amours, 2001a ; 2001d).

---

12 Les caisses du Québec étaient regroupées au sein de dix fédérations régionales et d'une fédération de caisses de groupe, elles-mêmes regroupées au sein d'une Confédération. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2001, ces douze organismes distincts n'en forment plus qu'un seul. Toutes les caisses du Québec sont regroupées au sein d'une seule grande fédération (D'Amours, 2001c).

Dans cette optique, le Mouvement Desjardins accueillait avec beaucoup d'enthousiasme l'intention du gouvernement du Québec de créer une nouvelle entité : « Capital régional et coopératif Desjardins » lors du discours du budget du 29 mars 2001 (D'Amours, 2001d). Ce nouvel outil permettra aux membres des caisses et aux autres investisseurs privés du Québec de participer au développement des régions, particulièrement les régions-ressources, et à la capitalisation des coopératives de l'ensemble du Québec (D'Amours, 2001a ; 2001d).

Afin de contribuer au développement des régions, des stratégies sont également élaborées. Parmi celles utilisées, on retrouve l'amélioration de l'expertise de Desjardins dans l'accompagnement des PME. Le président mentionne que les PME sont fortement convoitées par les banques, mais que le Mouvement, en ayant toujours été un partenaire pour celles-ci, doit conserver et enrichir les relations d'affaires qu'il a avec ces dernières par la mise sur pied des centres financiers aux entreprises, communément appelés CFE, pour mieux servir leur clientèle d'affaires (D'Amours, 2000a ; 2001a). De plus, la valeur ajoutée par la qualité des services offerts aux PME permet à ces dernières de participer « encore plus activement au développement de leur milieu » (D'Amours, 2000c ; 2001a). Desjardins est également le premier partenaire des petites et moyennes entreprises (PME), ce qui explique qu'il soit aussi le premier prêteur en importance dans le secteur commercial et industriel.

*Un très grand nombre des PME existantes aujourd'hui — les PME qui jouent, comme vous le savez, un rôle très important pour le développement de l'emploi dans toutes les régions — sont nées grâce à l'implication d'une caisse Desjardins. Nous nous sommes donné, au cours des dernières années, les moyens de mieux les assister encore dans leur croissance (D'Amours, 2001c).*

Une autre stratégie consiste, pour Desjardins, à réaffirmer sa position à titre d'acteur important à l'échelle du Québec en faisant aussi le plein de grands partenaires tels que les gouvernements, les grandes entreprises, les sociétés qui ont pour mandat d'appuyer le développement — SGF, Caisse de dépôt et placement du Québec — les syndicats ou autres partenaires socio-économiques qui sont motivés, comme Desjardins, par les besoins de développement du Québec (D'Amours, 2000c ; 2000a).

Desjardins encouragera également les gens d'affaires à s'impliquer dans le développement économique et social de leur milieu et contribuera à identifier et à supporter des occasions de

développement régional. De plus, il entend aussi encourager et soutenir les entreprises œuvrant dans de nouveaux secteurs d'activités. En ce sens, plus de la moitié de son portefeuille est aujourd'hui associé à des entreprises qui opèrent dans des secteurs à fort contenu technologique (D'amours, 2000a).

Un autre moyen utilisé est de faire appel au développement des affaires. Au fil du temps, le Mouvement Desjardins a conçu des produits et des services originaux, adaptés aux besoins particuliers de certains de ses membres. Tel fut le cas, par exemple, au cours des dernières années, pour les jeunes, les travailleurs autonomes, les familles qui recourent à l'adoption internationale ou encore les jeunes agriculteurs en voie de s'établir et à qui divers outils leur permettant d'atteindre leurs objectifs ont été proposés (D'Amours, 2001c). Ce type de développement est « une façon de contribuer au progrès de nos milieux » (D'Amours, 2000c). Selon son président, « ...une caisse qui sert un milieu qui se développe trouve les conditions qui lui permettent de déployer son offre de services et d'augmenter sa solidité financière. Développement économique et développement des affaires se nourrissent mutuellement » (D'Amours, 2000c). Dans ce sens, le secteur du commerce électronique recèle un vaste potentiel de nouvelles affaires et de nouveaux emplois. « Une offre de services qui soit à la fine pointe de la technologie et du savoir-faire constitue une contribution des plus significatives » (D'Amours, 2000a). L'an dernier, 40 millions de transactions ont été réalisées par l'intermédiaire du site Internet de Desjardins qui ne se classe pas moins que deuxième ou troisième, en termes de fréquentation et selon les mois considérés, parmi l'ensemble des sites financiers au Canada (D'Amours, 2001a ; 2001c ; 2001d).

On peut avancer que les discours du président sont à saveur nationaliste tout en faisant vibrer, à l'occasion, la fibre identitaire des individus. Dans ce sens, ils incitent les gens d'affaires ou les organismes à relever le défi du développement local qui se traduit, en bout de ligne, à relever le défi du développement du Québec. De plus, un genre de leitmotiv souligne la place que tiennent les caisses dans leur milieu et, par la même occasion, celle que doivent occuper les individus. La phrase suivante confirme ces propos :

*Pour accompagner le Québec au cours des prochaines décennies, on n'inventera jamais rien de mieux qu'un réseau d'institutions enracinées dans les différents milieux et les différents terroirs, animées par des individus attachés à*

*leur coin de pays et ayant la volonté de tout mettre en œuvre pour le développer* (D'Amours, 2000c).

Le discours tient toujours la route car, six mois plus tard, le président déclare que : « Le Mouvement Desjardins est depuis longtemps, par son enracinement et ses parts de marché, l'institution financière principale des Québécois et des Québécoises » et, à ce titre, il « veut aussi aider le Québec à poursuivre sa quête de mieux-être et de prospérité économique » (D'Amours, 2000a). En fait, la relation centenaire entre Desjardins et le Québec, de même que son enracinement dans toutes les régions, expliqueraient le rôle central aujourd'hui joué par le Mouvement dans l'économie québécoise (D'Amours, 2001c).

Enfin, des exemples illustrent le caractère multiforme de l'implication des diverses composantes du Mouvement Desjardins dans le développement économique et social du milieu : bourses, dons, participations multiples au capital et aux activités de nombreux fonds de développement local, d'incubateurs d'entreprises, de parcs industriels ou de fonds d'aide à la création d'emploi (D'Amours, 2001c). Bref, Desjardins est un facteur de développement pour les régions.

### **Desjardins peut-il encore s'inscrire comme une entreprise d'économie sociale ?**

Afin de répondre à cette question, cette partie sera étroitement associée aux cinq principes qui sont à la base des entreprises d'économie sociale. Tel que stipulé antérieurement, on reconnaît un organisme d'économie sociale à sa capacité de respecter les principes qui sont à la base de cette économie et qui la distinguent, soit : 1) la finalité, 2) l'autonomie de gestion par rapport à l'État, 3) la démocratie, 4) la primauté des personnes sur le capital dans la répartition des surplus et 5) la participation et la responsabilité (Saucier et Thivierge, 1999). Ces cinq principes feront l'objet d'une analyse à travers le discours du président de Desjardins. Afin d'en bien circonscrire leur étendue, une définition sera présentée avant chaque interprétation. Cette définition s'appuie sur celle de Saucier et Thivierge (1999).

***La finalité exprime la volonté de travailler avec et pour ses membres plutôt que de simplement engendrer le profit et viser le rendement financier***

Ce premier principe est atteint par le Mouvement Desjardins. Dans ce sens, son président exprime clairement la finalité d'une entreprise d'économie sociale. C'est lors du discours prononcé à l'occasion du 24<sup>e</sup> congrès de la Confédération internationale des banques populaires (CIBP) à Vienne, le 15 septembre 2000, qu'il s'exprime ainsi : « L'architecture des réseaux coopératifs et leur déploiement répondent parfois beaucoup plus à des critères d'accessibilité aux services qu'à des critères d'efficience pure et simple ». De plus, il mentionne :

*Dans les prochaines années, le Mouvement Desjardins compte parfaire la mesure de sa performance financière afin d'en arriver à une compréhension plus raffinée encore de la relation existant entre le risque et le rendement de chaque activité. Cela lui permettra notamment de faire de meilleurs choix stratégiques et d'ajuster sa tarification en conséquence pour servir ses membres en toute équité (D'Amours, 2000b).*

Aussi, en rapport avec la logique de la mondialisation qui, tournée vers la création de richesse, se laisse parfois trop dominer par un impératif de maximisation du profit, son président affirme que « les coopératives ne peuvent se laisser dominer par cette logique. Elles appartiennent en effet aux gens, elles vivent du souci des personnes et des collectivités et pour cette raison, elles doivent en faire la finalité même de leurs orientations et leurs activités » (D'Amours, 2001b).

Quant à la volonté de travailler avec et pour ses membres, elle est omniprésente dans tous les discours. Que ce soit en rapport avec la mission : « En tant que coopérative, nous avons une mission de service : nous existons avant tout pour servir nos membres. Notre premier objectif, nous ne devons pas le perdre de vue, devra toujours être de *satisfaire nos membres d'abord* » (D'Amours, 2000c) ou les stratégies déployées :

*Dans les prochaines années, le Mouvement Desjardins compte parfaire la mesure de sa performance financière afin d'en arriver à une compréhension plus raffinée encore de la relation existant entre le risque et le rendement de chaque activité. Cela lui permettra notamment de faire de meilleurs choix*

*stratégiques et d'ajuster sa tarification en conséquence pour servir ses membres en toute équité (D'Amours, 2000b).*

Toujours selon son président :

*Les caisses n'ont en effet jamais ménagé leurs efforts pour évoluer avec leurs membres, particuliers et entreprises, au cours des 100 dernières années. Et je veux aujourd'hui vous assurer d'une chose, c'est qu'elles entendent continuer à le faire tout au long du <sup>xxi</sup>e siècle (D'Amours, 2000a ; 2001b).*

***L'autonomie de gestion par rapport à l'État est la capacité d'identifier les besoins exprimés par une communauté dans un milieu donné et de définir ses orientations et priorités, ses normes de fonctionnement et de régie interne***

Desjardins a su, au fil des années, distancier sa gestion par rapport à celle de l'État. C'est à travers sa nouvelle structure que les orientations et les choix stratégiques se décideront : « Les membres des CORE participeront également à la définition des grandes orientations et à la planification stratégique du Mouvement, en tenant compte de leur connaissance des enjeux socio-économiques régionaux » (D'Amours, 2001d).

De plus, l'identification des besoins des membres se fait, entre autres, par l'entremise des :

*dirigeants élus des caisses car ils sont ceux qui peuvent faire la plus juste lecture des enjeux locaux et régionaux, la plus juste lecture aussi des besoins des membres, avec qui ils partagent un même destin. Ce sont ceux qui sont les plus aptes à faire de la caisse un véritable foyer d'initiative et de créativité, ainsi qu'un puissant levier de développement économique (D'Amours, 2000c).*

Des règles sont également suivies. En ce sens, « la convention de fusion qui a déjà été signée par les représentants des fédérations de caisses populaires et ceux de la Confédération stipule clairement que le siège de la fédération unique sera à Lévis » (D'Amours, 2000c). Enfin, les coopératives se dotent « de moyens de mesurer leur performance, selon leurs propres critères » (D'Amours, 2000b).

***La démocratie : la présence d'un processus démocratique impliquant l'ensemble des acteurs et actrices associés au projet***

On peut affirmer que Desjardins fonctionne selon un processus démocratique. À ce sujet, l'implantation de la fédération unique dans une optique d'accélération de prise de décision et d'allègement de la structure est le fruit d'un tel processus. Ce sont les représentants des caisses, réunis dans le cadre d'assemblées générales de chacune des fédérations, qui « ont voté à plus de 80 % pour la constitution d'une nouvelle fédération regroupant toutes les caisses du Québec » (D'Amours, 2000c). Ce qui fait dire à son président que : « La fédération unique va permettre d'instaurer une pratique de la démocratie qui donne le sens de la propriété en renforçant le rôle et les responsabilités des dirigeants et dirigeantes bénévoles et en les associant davantage aux changements et à la gouverne du Mouvement » (D'Amours, 2000c).

Il existe également une volonté d'impliquer les dirigeants bénévoles dans le renouveau de Desjardins. Cette préoccupation prend tout son sens dans les propos suivants : « Nous prenons toutefois grand soin que les nouvelles structures dont nous nous dotons aujourd'hui permettent à nos dirigeants bénévoles d'occuper une place encore plus centrale dans le processus démocratique interne à notre Mouvement » (D'Amours, 2001c). De plus, c'est à partir d'élections, par les délégués des caisses, que les représentants de la nouvelle structure seront nommés. Ainsi :

*Les délégués des caisses regroupés au sein de leur nouvelle assemblée générale régionale ou de caisses de groupe éliront leurs représentants au CORE. Par le choix de son président ou de sa présidente, ils détermineront le représentant ou la représentante de leur région qui siègera au conseil d'administration de la nouvelle fédération* (D'Amours, 2001d).

***La primauté des personnes sur le capital dans la répartition des surplus : c'est-à-dire l'utilisation collective des surplus et des revenus pour le mieux-être des personnes engagées dans le projet ou encore pour le mieux-être de la collectivité***

L'utilisation du surplus fait l'objet chez Desjardins d'une vive préoccupation. Dans cette optique, le mieux-être des personnes et de la collectivité sont pris en compte. La différence

coopérative de Desjardins se manifeste de façon éclatante par une large redistribution à la collectivité des excédents qui sont réalisés à chaque année. L’allocution de M. Alban D’Amours, à l’occasion de la conférence 2001 de Centraide Canada, précise qu’en 1999 :

*Les ristournes aux membres ont totalisé, pour l'ensemble des caisses du Québec, 122 millions \$. Les dons et les commandites attribués par les caisses Desjardins se sont pour leur part élevés à 27 millions \$. Ce sont donc, cette année-là, un peu plus de 44 \$ sur chaque 100 \$ d'excédents qui ont été retournés aux membres des caisses et à la communauté.*

De plus, au cours des dernières années, de belles initiatives ont été prises dans plusieurs caisses « pour répondre de façon originale aux besoins des membres et aux besoins des communautés locales » (D’Amours, 2000c).

Les prospectives de Desjardins tiennent compte également de cette préoccupation :

*Dans les prochaines années, le Mouvement Desjardins compte parfaire la mesure de sa performance financière afin d'en arriver à une compréhension plus raffinée encore de la relation existant entre le risque et le rendement de chaque activité. Cela lui permettra notamment de faire de meilleurs choix stratégiques et d'ajuster sa tarification en conséquence pour servir ses membres en toute équité (D’Amours, 2000b).*

Finalement, bien que le capital soit important, ce n’est pas la finalité de Desjardins. À ce titre, monsieur D’Amours explique :

*L'enjeu que représente la solidité financière se retrouve ainsi aujourd'hui au cœur de l'expérience et de l'identité coopératives. Si le progrès futur des coopératives passe obligatoirement par des pratiques permettant l'enrichissement de leur capital, la qualité du lien existant entre la coopérative et ses membres joue dès lors un rôle important (D’Amours, 2000b).*



***La participation et la responsabilité qui suppose une prise en charge individuelle et collective du problème et des solutions amenées à ce problème***

La problématique du développement des régions en est une qui touche tous les acteurs de l'économie. Desjardins n'y échappe pas. Fort de son expérience antérieure auprès des PME, il s'y implique encore davantage, tout en développant des projets structurants pour la collectivité. L'importance accordée au développement régional s'est traduite, pour Desjardins en 2000, par :

*l'adoption d'une politique de développement des régions par le conseil d'administration de la Confédération. De cette politique découle un plan d'action et des balises quant au partage des responsabilités entre les diverses instances du Mouvement, de même qu'entre Desjardins et les autres partenaires socio-économiques impliqués à ce chapitre (D'Amours, 2001c).*

De plus, le Mouvement Desjardins engage régulièrement son expertise et son capital dans le cadre de projets qui sont porteurs de développement pour la collectivité (D'Amours, 2000c). À titre d'engagement annuel, on peut citer : « Les domaines des services à la communauté (notamment la santé et les services sociaux), de l'éducation, du développement économique, des œuvres humanitaires, des arts et de la culture, de même que des loisirs et des sports » (D'Amours, 2001c). Les exemples sont nombreux : engagement auprès d'organismes communautaires qui viennent en aide aux plus démunis soit par des services de consultation budgétaire, l'offre de repas à prix modique ou encore par l'opération d'un centre de dépannage et bien d'autres.

Enfin, comme la compétence devient un enjeu stratégique pour le développement des caisses, Desjardins n'hésite pas à investir dans la formation de ses employés bien plus que le 1 % exigé par la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. En 2000, « la proportion de la masse salariale des caisses consacrée à la formation et à l'amélioration des compétences s'est une fois de plus logée entre 4 % et 5 % » (D'Amours, 2001d).

L'analyse des discours du président de Desjardins, monsieur Alban D'Amours, a permis clairement de démontrer que Desjardins respecte les principes qui sont à la base de l'économie sociale et qu'il peut encore s'inscrire comme une entreprise d'économie sociale.



## CONCLUSION

**T**out ce texte contribue à apporter un éclairage sur la place qu'occupe Desjardins comme facteur de développement et comme organisme d'économie sociale dans l'exercice de reconfiguration dont il fait l'objet. Ainsi, bien que l'économie sociale ne soit pas une réalité nouvelle mais qu'elle soit polysémique dans ses définitions, ses pratiques et ses caractéristiques d'intégration dans la société où elle se manifeste, nous avons réussi à situer, dans un premier temps, la présence significative de Desjardins en termes d'outils de développement et d'entreprise d'économie sociale et ce, à travers son histoire et les définitions d'auteurs contemporains.

Par la suite, le positionnement de Desjardins, de son origine jusqu'à aujourd'hui, fut présenté afin d'être en mesure de vérifier l'objet de cette présentation, à savoir : Desjardins est-il encore un facteur de développement pour les régions dont il a, depuis le début du siècle, largement contribué au développement et s'inscrit-il encore comme une entreprise d'économie sociale ?

L'analyse des discours du président, qui fut la méthodologie employée, a fait ressortir qu'en plus d'être encore une entreprise d'économie sociale, Desjardins contribue activement au développement des régions tout en initiant une nouvelle phase de renouveau.

En fait, Desjardins est au fil des ans « le cadre de la plus grande expérience d'action collective que le Québec ait connue dans le domaine économique » (Poulin, 1998, p. 11). Le Mouvement Desjardins est une organisation complexe non seulement par sa taille, mais aussi par son identité. Il possède une « double rationalité, étroitement liée, qui fait sa particularité : celle de l'association que forment ses membres et celle de l'entreprise insérée dans le cadre de l'économie de marché » (Rousseau et Levasseur, 1995, p. 15). Desjardins représente un modèle différent et unique d'organisation d'économie sociale. Il réunit en une « structure hybride, à la fois coopérative et corporative, un réseau d'entités juridiques autonomes, les

caisses populaires et les Fédérations<sup>13</sup>, et des sociétés de portefeuille fournissant des services multiples, incluant les services bancaires » (De Serres, 1997, p. 17). L'organisation coopérative n'est pas une organisation de charité, mais une organisation à buts économiques qui vise, donc, à ce que ses services procurent à ses membres une satisfaction maximale. Le Mouvement Desjardins a pris une telle dimension que l'intérêt des membres du réseau des caisses populaires est devenu l'intérêt général du Québec à un développement économique bien équilibré en fonction du meilleur rendement possible pour le développement économique du Québec, rendement non pas financier mais bien social qui améliore la qualité de vie de l'ensemble des citoyens (Angers, 1997, p. 39).

Dans son exercice de reconfiguration, à savoir la fédération unique, Desjardins est encore un facteur de développement pour les régions dont il a, depuis le début du siècle, largement contribué au développement et il s'inscrit encore comme une entreprise d'économie sociale.

---

13 Au congrès de 1999 est votée la fusion de la Confédération et des fédérations en une organisation unique.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANGERS, F.A. 1997. « La pertinence nouvelle de la coopération à l'ère de la mondialisation », *Économie et Solidarités*, Desjardins : les nouveaux enjeux économiques et sociaux, vol. 29, n° 1, p. 37- 40.
- BELANGER, P.R. 1997. « La réingénierie Desjardins. Le discours des dirigeants », in B. Lévesque, P.R. Bélanger et L. Mager (sous la dir. de), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins : contexte et étude de cas*, Montréal, CRISES/SAC-UQAM/ FC-CSN, p. 119-128.
- BELANGER, P.R. et B. LEVESQUE. 1992. « Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat », in G. Daigle et G. Rocher (sous la dir. de), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, PUM, p. 713-747.
- BIDET, E. 2000. « Économie sociale : un éclairage théorique sur un concept méconnu », *Économie et Solidarités*, vol. 31, n° 2, p. 64-81.
- BOIVIN, L. et M. FORTIER. 1998. *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, sous la direction de L. Boivin et M. Fortier, Québec, Fides.
- « Comment se fera la réingénierie », *Revue Desjardins*, n° 2, 1995, p.12-14.
- D'AMOURS, A. 1997. *L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis*, Montréal, IFDÉC.
- D'AMOURS, A. 2000a. « Desjardins : un partenaire actif dans le développement du Québec et de sa métropole », allocution devant les membres de la Chambre de commerce de Montréal métropolitain, 17-10-2000.
- D'AMOURS, A. 2000b. « La solidité financière des organismes coopératifs : le cas de Desjardins », allocution à l'occasion du 24<sup>e</sup> congrès de la Confédération internationale des banques populaires (CIBP) à Vienne, 15-09-2000.
- D'AMOURS, A. 2000c. Allocution devant les membres de la Chambre de commerce de la Rive-Sud, 12-04-2000.

- D'AMOURS, A. 2001a. « Desjardins : la force de la coopération au service du Québec et de ses régions », allocution devant les membres de la Chambre de commerce régionale de Sainte-Foy, 26-04-2001.
- D'AMOURS, A. 2001b. « Desjardins et la libéralisation des échanges : de nouveaux défis, de nouvelles possibilités de développement », allocution dans le cadre du forum *Québec, partenaire des Amériques*, de la 7<sup>e</sup> édition de la Conférence de Montréal, 18-04-2001.
- D'AMOURS, A. 2001c. Allocution à l'occasion de la conférence 2001 de Centraide Canada, 23-03-2001.
- D'AMOURS, A. 2001d. Allocution à l'occasion des assemblées générales annuelles 2001 du Mouvement des caisses Desjardins, 07-04-2001.
- DE KERSTRAT, C. 1997. « La transformation de la perception de la crise au Mouvement Desjardins (1970-1990) », *Économie et Solidarités*, Desjardins : les nouveaux enjeux économiques et sociaux, vol. 29, n° 1, p. 49-68.
- DE SERRES, A. 1997. « Analyse du phénomène d'homogénéisation des groupes financiers constitués par le Mouvement Desjardins et les grandes banques canadiennes : impact de la nouvelle concurrence », *Économie et Solidarités*, Desjardins : les nouveaux enjeux économiques et sociaux, vol. 29, n° 1, p. 17-38.
- DEFOURNY, J. 1991-1992. « L'émergence du secteur d'économie sociale en Wallonie », *Coopératives et développement*, vol. 23, n° 1, p. 151-175.
- DESCHENES, G. 1979. « Le mouvement coopératif est-il cyclique ? », in *Le Mouvement coopératif québécois*, guide bibliographique, Montréal, Éditions du jour, p. 1-13.
- DESROCHE, H. 1983. *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, CIEM (préface de Michel Rocard), 254 p.
- ENJOLRAS, B. 1993. « Vers une théorie socio-économique de l'association : l'apport de la théorie des conventions », *Revue des études coopératives, associatives et mutualistes*, n° 48, p. 93-106.
- FAVREAU, L. et B. LEVESQUE. 1996. *Développement économique communautaire, Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- GIRARD, J.-P. 1995. *Connaissance de l'économie coopérative québécoise : quelques repères*, Chaire de coopération Guy-Bernier, Montréal, Université du Québec à Montréal.

- GOULET, P. 2001. « On est 240 privilégiés sur 5 millions de membres », *La Revue Desjardins*, n° 3, p. 12-14.
- GOW, J.I. 1986. *Histoire de l'administration publique québécoise, 1867-1970*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- HUOT, G. 2001. *Effets sur la proximité des regroupements de caisses populaires au sein de territoires ruraux en transformation*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal, mars.
- JOYAL, A. 1999. *Économie sociale. Le bilan québécois*, Montréal, Les élémentaires – Une encyclopédie vivante.
- LAVILLE, J.-L. 1995. « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale ? », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 255, p. 70-80.
- LAVILLE, J.-L. 2000. *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brower.
- LEVASSEUR, R. et Y. ROUSSEAU 1997. « Le gérant de caisse populaire : entre notable local et technocrate du centre », *Économie et Solidarités*, Desjardins : les nouveaux enjeux économiques et sociaux, vol. 29, n° 1, p. 57- 64.
- LEVESQUE, B. 1999. *Le développement local et l'économie sociale : deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement*, cahiers du CRISES, n° 9905, collection « Working Papers », URL: <http://www.unites.uqam.ca/crises/c99/9905.htm>
- LEVESQUE, B. et B. NINACS. 1997. « L'économie sociale au Canada : le modèle québécois », in *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale*, Montréal, OCDE-IFDEC, p. 131-145.
- LEVESQUE, B. et M. MENDELL. 1999. *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*, cahiers du CRISES, n° 9908, collection « Working Papers », URL : <http://www.unites.uqam.ca/crises/c99/9908.htm>.
- LEVESQUE, B. et Y. VAILLANCOURT. 1996. *La reconnaissance de l'économie sociale comme économie plurielle et comme élément dans la reconfiguration de l'État providence : deux enjeux majeurs*, URL : <http://www.unites.uqam.ca/crises/lev1.htm>
- MALO, M.-C. 1991. « Les associations au sein de l'économie sociale », *Inter-Action spécial*, octobre, p. 39-47.

- MALO, M.-C. 2001. *La coopération et l'économie sociale*, cahiers du CRISES, n° 0101, collection « Working Papers », février, format PDF.
- ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE). 1999. *Les entreprises sociales*, Paris, OCDE, 79 p.
- PLOURDE, L. 1999. *La dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus chez Desjardins : le cas de la caisse populaire de Mistassini*, mémoire de maîtrise, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 349 p.
- POULIN, P. 1990. *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome 1 : Desjardins et la naissance des caisses populaires*, Montréal, Québec/Amérique, 374 p.
- POULIN, P. 1997. « Le projet d'Alphonse Desjardins », in B. Lévesque (sous la dir. de), *Desjardins : une entreprise et un mouvement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 43-55.
- POULIN, P. 1998. *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome 3 : De la caisse locales au complexe financier*, Montréal, Québec/Amérique, 480 p.
- REVUE DESJARDINS. 1994. N° 4, p. 2.
- SAUCIER, C. et N. THIVIERGE. 1999. *Un portrait de l'économie sociale au Bas-Saint-Laurent* assorti d'un ensemble de recommandations, Rimouski, CRD/CRES-GRIDEQ/UQAR, juin, 154 p. *Note méthodologique* : <http://www.uqar.quebec.ca/atlasbsl/syst-humain/economie/economie-sociale/metho.htm>
- ST-PIERRE, M. 2001. *Alphonse Desjardins, entrepreneur*, Québec, Les Éditions Transcontinental inc. ; Québec, Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, 193 p.
- THERIAULT, J.-Y. 1997. « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins », B. Lévesque (sous la dir. de), *Desjardins : une entreprise et un mouvement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 87-98.



- THEVENOT, L. (1989). « Équilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars.
- VAILLANCOURT, Y. et L. FAVREAU. (2000). *Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire pour le Collège des chercheurs québécois dans le projet de coopération France-Québec en économie sociale et solidaire*, Université du Québec à Montréal, Département de travail social, LAREPPS/UQAM, juin, 21 p., format PDF.
- VIENNEY, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 126 p.